

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki karakteristik yang umum. Muhammad (2005: 29-31) menyebutkan keempat karakteristik tersebut, yaitu dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan, dan terstruktur. Dinamis dikarenakan organisasi merupakan suatu sistem yang umumnya terbuka sehingga terus-menerus mengalami perubahan sebagai konsekuensi dalam menghadapi tantangan baru dari lingkungannya. Karakteristik yang kedua, yaitu memerlukan informasi karena semua organisasi memerlukan informasi untuk kehidupannya. Tanpa informasi organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Informasi sendiri merupakan hasil dari suatu proses komunikasi. Informasi yang dibutuhkan oleh organisasi dapat diperoleh dari internal maupun eksternal organisasi.

Selanjutnya adalah mempunyai tujuan, yaitu organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan organisasi hendaknya dapat dihayati oleh seluruh anggota di dalamnya agar tujuan organisasi dapat dicapai melalui partisipasi anggota secara individual. Terakhir adalah terstruktur, yaitu dalam mencapai tujuan, organisasi membuat suatu aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan. Hal inilah yang dinamakan struktur organisasi. Organisasi dapat berjalan dengan baik apabila memiliki struktur organisasi

yang mendukung. Berdasarkan struktur organisasi dapat dilihat bagaimana proses di dalam organisasi itu sendiri, khususnya dalam hal keterhubungan antara divisi satu dengan lainnya.

Kehidupan di dalam setiap organisasi akan dipengaruhi oleh lingkungannya. Organisasi akan memperhatikan lingkungannya karena mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberlangsungan hidup organisasi. Lingkungan organisasi selalu berubah atau biasa disebut dengan dinamis. Hal ini sesuai dengan karakteristik organisasi pada aspek pertama yang menekankan bahwa organisasi pada umumnya terbuka. Untuk itulah sebagai konsekuensinya, organisasi terus mengalami perubahan dalam rangka beradaptasi dengan lingkungannya.

Kebijakan yang dibuat oleh suatu organisasi tidak terlepas dari peran penting lingkungannya. Tak bisa dipungkiri bahwa kehidupan suatu organisasi dikelilingi oleh lingkungan di sekitarnya. Menurut Sopiah (2008: 16) organisasi tergantung pada lingkungannya dalam banyak hal, maka organisasi harus menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungannya agar tetap hidup dan mendapat keuntungan. Maka dari itulah, organisasi harus selalu memonitor lingkungannya agar dapat membuat perencanaan guna menyesuaikan diri dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi.

Adaptasi yang dilakukan organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dengan lingkungan ini sesuai dengan teori sosiokultural Darwin. Teori sosiokultural Darwin merupakan salah satu teori yang mempengaruhi

teori informasi organisasi Karl Weick. Teori Darwin pada organisasi diterapkan oleh Weick (Griffin, 1997: 265) dengan pertimbangan bahwa lingkungan sosio budaya diibaratkan sebagai hutan tempat kelangsungan hidup yang mementingkan tujuan akhir daripada mencapai tujuan yang dinyatakan organisasi. Teori ini menggambarkan mengenai proses organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan sosial dan budaya mereka.

Apabila organisasi melihat adanya perubahan yang terjadi di lingkungannya, maka diperlukan suatu keputusan yang harus dilakukan oleh organisasi dalam rangka melakukan penyesuaian diri. Keputusan yang diambil oleh organisasi harus dipikirkan secara matang karena akan menimbulkan dampak. Dampak yang ditimbulkan dapat berupa positif maupun negatif. Publik yang akan merasakan dampak terlebih dahulu berasal dari publik internal. Hal tersebut dikarenakan publik internal yang akan merasakan langsung perubahan yang dialami. Publik internal akan mengalami dan merasakan situasi sebelum dan sesudah organisasi melakukan perubahan.

Anggota organisasi sebagai publik internal akan mengalami perubahan signifikan pada organisasi akibat perubahan yang dilakukan pada organisasi. Rutinitas kerja mereka akan berubah untuk menyesuaikan diri dengan adanya perubahan yang terjadi pada organisasi. Maka dari itulah, organisasi tidak bisa begitu saja melakukan keputusan untuk melakukan perubahan. Terdapat berbagai macam aspek yang perlu

diperhatikan organisasi sebagai bahan pertimbangan. Apabila organisasi telah memutuskan untuk melakukan perubahan, maka dibutuhkan adanya persiapan dan perencanaan.

Keputusan yang dibuat oleh organisasi untuk melakukan perubahan tentunya sudah direncanakan dengan matang dan terencana. Perubahan tidak dapat dilakukan dengan cepat karena membutuhkan berbagai proses perencanaan dan penyesuaian. Menurut Lewin (Robbins, 2002: 132) perubahan terencana dilakukan dengan menciptakan ketidakseimbangan pada kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi organisasi. Organisasi selalu dipengaruhi oleh dua kekuatan yang saling berlawanan, yaitu kekuatan yang menghendaki stabilitas dan kekuatan yang menghendaki perubahan. Jika kekuatan yang mendukung perubahan lebih kuat daripada kekuatan yang mendukung stabilitas, maka organisasi akan berubah atau pindah dari satu keadaan menuju ke keadaan lain.

Berdasarkan teori sosiokultural Darwin, yang akan ditekankan adalah pada informasi yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi untuk kemudian dilakukan proses pengolahan informasi. Dari proses pengolahan informasi tersebut akan menghasilkan keputusan organisasi berupa kebijakan untuk melakukan adaptasi. Kebijakan tersebut merupakan hasil dari proses yang dilakukan anggota organisasi dalam memahami informasi mengenai perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Pada penelitian ini, organisasi melakukan perubahan dengan melihat lingkungannya. Organisasi melihat adanya ancaman yang berasal dari kompetitor. Untuk itulah, organisasi membutuhkan berbagai macam informasi yang berasal dari lingkungannya yang berkaitan dengan kompetitor dan informasi-informasi lain yang diperlukan untuk dapat diolah guna kepentingan organisasi dalam membuat suatu kebijakan. Selain dari ancaman yang berasal dari luar organisasi, perlu diperhatikan pula kelemahan yang ada pada organisasi. Organisasi perlu mengevaluasi kelemahan apa saja yang perlu diperbaiki oleh organisasi agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Di dalam aktivitasnya sehari-hari, organisasi sangat bergantung pada lingkungannya. Lingkungan organisasi sendiri terdiri dari berbagai macam informasi. Hal ini sesuai dengan karakteristik organisasi pada aspek kedua yang menyatakan bahwa organisasi di dalam kehidupannya memerlukan informasi. Di dalam memperhatikan informasi yang diterima dari lingkungan organisasi, terdapat berbagai proses yang terlibat di dalamnya. Proses tersebut dibutuhkan organisasi dalam mengelola informasi tersebut. Informasi tidak begitu saja diterima secara mentah oleh organisasi, melainkan terdapat berbagai proses di dalamnya. Proses yang harus dilakukan terhadap informasi tersebut dimulai dari penerimaan, pengolahan, hingga penggunaan kembali informasi tersebut. Hal ini terdapat di dalam teori utama yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori informasi organisasi Karl Weick.

Pada tahapan awal yang dilakukan adalah dengan cara melakukan penerimaan informasi. Informasi yang diterima selanjutnya diinterpretasi makna yang terkandung di dalamnya. Di dalam penginterpretasian pesan akan terdapat ambiguitas. Ambiguitas atau bisa disebut juga dengan ekuivokalitas menurut Weick (Morissan, 2013: 399) adalah suatu ketidakpastian, sulit dimengerti, tidak jelas, membingungkan, multi tafsir, dan sulit diperkirakan. Penanganan ambiguitas tidak dapat dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Hanya anggota atau divisi tertentu yang memiliki wewenang untuk menangani ambiguitas berdasarkan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan mereka untuk dapat menginterpretasikan pesan.

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan yang sebelumnya oleh Renayan (2013) telah dilakukan penelitian dengan judul dan teori yang serupa, namun berbeda dalam hal kasus yang diteliti. Pada penelitian Renayan (2013) merupakan penelitian yang berjudul “Proses Konstruksi Kebijakan Sistem *Online Ticketing* di Direktorat Komersial PT Kereta Api Indonesia (Persero)”. Penelitian tersebut meneliti mengenai kebijakan yang dibuat oleh PT KAI tentang penerapan sistem baru berupa pembelian tiket kereta api yang dapat dilakukan melalui sistem *online*. Dalam perkembangannya, PT KAI terus melakukan inovasi yang didasari dari penerimaan-penerimaan informasi dari lingkungannya untuk dapat menjadi semakin lebih baik lagi. Siklus yang terdapat di dalam organisasi terus berubah mengikuti perubahan pada lingkungannya yang dinamis.

Sifat dari siklus Karl Weick sendiri selalu dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga tidak dapat berhenti pada satu siklus melainkan akan terjadi siklus-siklus berikutnya. Hal ini terdapat di dalam teori sosiokultural Darwin yang menekankan bahwa adaptasi yang dilakukan oleh organisasi tidak dapat dihindari karena adanya pengaruh dari lingkungan.

Begitu pula dengan yang ada di PT KAI (Persero). Setelah PT KAI (Persero) mengeluarkan kebijakan mengenai sistem *online ticketing*, selanjutnya terjadilah siklus kembali yang dilakukan untuk memahami lingkungannya. Siklus lanjutan setelah adanya kebijakan sistem *online ticketing* adalah diputuskannya perubahan sistem pelayanan dan tata cara aturan penumpang kereta api di stasiun. Sistem tersebut merupakan kebijakan sistem *boarding pass*. Proses konstruksi kebijakan sistem *boarding pass* tersebutlah yang diteliti oleh peneliti di dalam penelitian ini. Judul yang peneliti angkat adalah “Proses Konstruksi Kebijakan Sistem *Boarding Pass* di PT KAI (Persero) (Studi Deskriptif Kualitatif Tentang Proses Kebijakan Sistem Boarding Pass di PT KAI dengan Pendekatan Karl Weick)”.

Selanjutnya di dalam aspek ketiga dalam karakteristik organisasi adalah organisasi mempunyai tujuan. Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang dapat tercapai dengan adanya usaha bersama. Usaha bersama tersebut adalah melalui seluruh anggota organisasi yang diibaratkan sebagai sistem. Sistem yang terdiri dari divisi dan anggota dari organisasi bertujuan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut

dikarenakan, mereka merupakan sekumpulan orang yang menjadi bagian dari organisasi. Maka dari itulah, mereka sebagai anggota organisasi juga berkomitmen untuk dapat mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan diperlukan usaha bersama dalam memenuhi komitmen terhadap organisasi.

Cita-cita organisasi merupakan tujuan bersama yang tidak mungkin dapat tercapai apabila hanya dilakukan oleh beberapa divisi atau anggota saja. Di antara divisi dan anggota dibutuhkan kekompakan dan kerjasama yang baik untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap anggota membutuhkan bantuan dari anggota lainnya untuk dapat menyelesaikannya. Maka dari itulah sistem diibaratkan sebagai tubuh. Tugas dapat dikerjakan dengan baik apabila terjadi proses koordinasi yang baik diantara sistem-sistem di dalamnya.

Sistem sendiri merupakan bagian dari supra sistem. Supra sistem dapat diibaratkan sebagai tubuh dan sistem merupakan anggota dari tubuh itu sendiri. Di dalam suatu organisasi, supra sistem merupakan organisasi itu sendiri dan sistemnya merupakan divisi dan anggota yang ada di dalamnya. Sistem sebagai anggota tubuh dari organisasi harus dapat mengolah informasi yang penting dan berguna bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pembahasan mengenai sistem ini sesuai dengan salah satu teori yang mempengaruhi teori informasi organisasi Karl Weick, yaitu teori sistem umum.

Kreps (1986: 100) menyatakan bahwa teori sistem umum mewakili organisasi sebagai kesatuan kompleks dari bagian-bagian yang saling bergantung dan berinteraksi secara terus menerus untuk mencapai tujuannya. Dapat dilihat bahwa sistem terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait erat satu sama lain. Sistem-sistem tersebut harus saling berinteraksi dengan cara terus berhubungan satu sama lain agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Sistem di sini diibaratkan sebagai divisi dan juga anggota organisasi. Interaksi dilakukan dengan cara saling melakukan komunikasi dan kerjasama yang baik diantara anggota organisasi.

Morissan (2013: 400) menjelaskan secara detail mengenai sistem dalam organisasi, yaitu organisasi adalah sistem karena terdiri atas orang-orang atau kelompok yang saling berhubungan. Mereka saling bergantung satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan mereka. Bagian terpenting dalam teori sistem umum ada pada sistem-sistem yang ada di dalam organisasi dalam mengelola informasi yang diterimanya dari lingkungan eksternal. Sistem-sistem yang ada di dalam organisasi harus dapat bekerjasama untuk dapat mengelola informasi yang mereka terima dari lingkungannya. Ludwid (West dan Turner, 2009: 337) menyatakan bahwa ketika terdapat sebuah gangguan pada salah satu bagian sistem, maka hal tersebut akan mempengaruhi keseluruhan sistem. Terlihat jelas dari pernyataan Ludwig bahwa setiap sistem tidak dapat berdiri sendiri-sendiri.

Setiap sistem yang ada memiliki ketergantungan satu sama lain untuk dapat melaksanakan tugasnya.

Pada aspek terakhir dalam karakteristik organisasi adalah terstruktur. Setelah organisasi dapat menentukan tujuan yang ingin dicapai dengan melihat situasi yang ada di lingkungan organisasinya, maka untuk dapat mencapainya dibutuhkan aspek organisasi berupa terstruktur. Hal ini dikarenakan organisasi perlu membuat aturan-aturan untuk dapat menetapkan suatu kebijakan bagi kelangsungan hidup organisasi. Aturan-aturan yang ada dimaksudkan untuk dapat menjadi panduan di dalam organisasi menerapkan kebijakan yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan hierarki hubungan berupa struktur organisasi yang bertanggung jawab dalam proses penerapan kebijakan organisasi beserta pembuatan aturannya.

Organisasi perlu memahami dengan baik lingkungan informasi disekitarnya agar selanjutnya dapat dilakukan proses konstruksi pembuatan suatu kebijakan demi keberlangsungan hidup organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan pada salah satu organisasi yang bergerak di bidang jasa transportasi, yaitu PT KAI (Persero). Organisasi ini merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang transportasi darat berupa Kereta Api (KA). Penelitian ini bertujuan untuk melihat proses konstruksi kebijakan yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) dalam memahami lingkungannya sehingga terbentuklah kebijakan sistem *boarding pass* di stasiun.

Sistem *boarding pass* ini merupakan hasil adaptasi yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) terhadap lingkungannya. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa organisasi melakukan adaptasi berdasarkan faktor dari luar dan dalam. Faktor dari luar berdasarkan pada persaingan dengan kompetitor. Sementara itu, faktor yang berdasar dari dalam adalah organisasi perlu mengevaluasi berbagai kekurangan yang ada agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Untuk kompetitor seperti yang telah diketahui bahwa kompetitor bagi PT KAI (Persero) adalah pada bidang jasa transportasi. Transportasi sendiri terdiri dari tiga kategori utama, yaitu darat, laut, dan udara. Dari ketiga kategori tersebut masih dibagi lagi ke dalam jenis-jenis transportasi yang bervariasi. Para kompetitor di bidang transportasi tentunya bersaing untuk dapat menarik pelanggannya agar dapat menggunakan jasa yang mereka tawarkan. Hal inilah yang menjadi faktor utama yang melatarbelakangi PT KAI (Persero) dalam melihat kondisi lingkungannya.

Selain itu terdapat faktor lain yang perlu diperhatikan oleh PT KAI (Persero), yaitu faktor dari dalam organisasi yang perlu dievaluasi apabila terdapat kekurangan agar dapat diperbaiki. Faktor ini tidak hanya dapat dilihat dari dalam namun dapat pula dilihat berdasarkan informasi yang diterima dari lingkungan. Hal ini tidak terlepas dari berbagai macam informasi yang diterima PT KAI (Persero) yang berasal dari lingkungan eksternalnya.

Informasi-informasi tersebut, antara lain seperti banyaknya penjual tiket ilegal yang berada di stasiun. Keberadaan penjual tiket ilegal tersebut dirasa sangat merugikan bagi para calon penumpang yang telah kehabisan tiket dan terpaksa harus membeli di tempat penjual tiket ilegal dengan harga yang lebih mahal. Sistem yang diberlakukan juga masih dinilai banyak yang perlu dilakukan perbaikan oleh banyak pihak. Suasana stasiun tidak pernah sepi tetapi selalu saja terjadi penumpukan orang. Penumpukan orang terjadi dikarenakan calon penumpang yang membeli tiket, penumpang, pengantar, hingga pedagang bebas masuk ke semua area stasiun. Di dalam kereta juga terjadi kepadatan dikarenakan terdapat penumpang duduk dan berdiri sehingga melebihi batas kapasitas. PT KAI (Persero) juga mesti bersaing dengan kompetitor jasa transportasi lainnya baik dari segi harga dan juga pelayanan yang ditawarkan. Banyaknya keluhan yang diterima serta adanya dorongan untuk dapat menjadi lebih baik lagi, maka PT KAI (Persero) harus dapat menanggapi beragam informasi dari eksternalnya.

Untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungannya yang selalu dinamis dan tentunya hasil dari pengolahan informasi yang telah dilakukan. Organisasi harus menyesuaikan diri dengan cara melakukan perubahan. Untuk itulah PT KAI (Persero) memutuskan mengeluarkan kebijakan baru bernama sistem *boarding pass*. Hal ini dilakukan untuk dapat melakukan perubahan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Ditetapkannya sistem

boarding pass diikuti dengan berbagai perubahan dalam aturan dan juga sistem pelayanannya.

Kini, tidak semua orang dapat memasuki area peron. Pengantar tidak diperbolehkan masuk peron, hanya yang bertiket yang berhak memasuki area tersebut. Aturan ini dilakukan demi kenyamanan, ketertiban, dan keamanan bagi para calon penumpang kereta api. Penumpang berdiri pun ditiadakan dengan cara tidak melayani tiket bagi penumpang berdiri. Untuk memberantas percaloan pada tiket kereta api juga ditetapkan suatu peraturan baru bagi para calon penumpang kereta api. Pada saat pembelian tiket harus disertai dengan identitas calon penumpang.

Hal ini dilakukan untuk mencocokkan data yang tertera pada tiket berupa nama dan nomor identitas penumpang yang akan berangkat. Pencocokan data dilakukan pada saat penumpang akan memasuki area peron. Petugas yang berada di peron akan melakukan pengecekan pada tiket dan identitas penumpang. Apabila petugas menemukan terdapat nama dan nomor identitas yang tidak sesuai dengan yang tertera di tiket, maka tiket tersebut dinyatakan hangus dan penumpang tersebut tidak diperbolehkan masuk.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam kegiatan penelitian ini adalah : “ Bagaimana konstruksi kebijakan yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) mengenai sistem *boarding pass* ? ”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat konstruksi dalam pembuatan kebijakan sistem *boarding pass* di PT KAI (Persero).

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi ilmu komunikasi, dan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu komunikasi khususnya dalam penerapan teori informasi organisasi di dalam sebuah organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam rangka melakukan interpretasi terhadap informasi dari lingkungannya untuk selanjutnya dapat dijadikan *output* oleh organisasi berupa keputusan untuk membuat suatu kebijakan.

E. Kerangka Teori

Di dalam suatu organisasi terdapat berbagai individu sebagai anggotanya. Masing-masing memiliki tugasnya masing-masing untuk dapat menggerakkan roda kehidupan organisasi. Selain itu, organisasi juga memiliki beragam informasi yang diterimanya dari lingkungan. Informasi yang masuk ke organisasi kemudian dikelola oleh anggota agar dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Di dalam penerimaan beragam informasi terkadang muncul ambiguitas pada pesan. Hal ini harus segera diatasi agar maksud dari pesan dapat diketahui.

Untuk itulah setiap informasi yang masuk ke organisasi harus dapat dikelola dengan baik. Apabila muncul ambiguitas pada saat penginterpretasian pesan, maka dibutuhkan penanganan untuk dapat mengatasinya. Untuk dapat menginterpretasikan pesan yang ambigu dibutuhkan anggota atau divisi yang khusus ditunjuk untuk menanganinya. Hal ini dikarenakan proses penginterpretasian pesan yang mengandung ambiguitas dibutuhkan penanganan yang serius agar makna yang sebenarnya dapat diketahui. Pada proses ini, hanya anggota atau divisi tertentu saja yang telah berpengalaman dan memiliki pengetahuan mengenai hal tersebut yang dapat menanganinya. Dalam proses penanganan ambiguitas tersebut sesuai dengan teori yang ada pada teori informasi organisasi. Teori informasi organisasi merupakan teori utama yang digunakan dalam penelitian ini.

Di dalam teori informasi organisasi, Karl Weick (West & Turner, 2009: 335) mengembangkan sebuah pendekatan untuk menggambarkan proses ketika sebuah organisasi mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi yang mereka terima. Dari pendekatan yang dilakukan oleh Karl Weick dapat dilihat bahwa faktor yang terpenting adalah pada proses mengorganisasikan. Menurut Morissan (2013: 399) organisasi bukanlah struktur yang terdiri atas sejumlah posisi dan peran tetapi merupakan kegiatan komunikasi. Penyebutan yang lebih tepat adalah mengorganisasi, yang menunjukkan suatu proses daripada organisasi. Hal tersebut dikarenakan organisasi adalah sesuatu yang ingin dicapai melalui proses komunikasi yang berkelanjutan. Di dalam teori ini fokus perhatiannya adalah dari pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi dan bagaimana anggota mengambil langkah dalam memahami informasi yang ada di lingkungannya.

Kreps (1986: 115) menyatakan bahwa bagian terpenting dari model Weick adalah lingkungan organisasi. Lingkungan menurut Weick bukan merupakan fisik sekeliling (bangunan, kantor, peralatan, orang) melainkan anggota organisasi menghadapi informasi dan reaksi mereka terhadap informasi yang diterima. Weick menegaskan bahwa sejak manusia aktif menciptakan dunia di sekitar mereka melalui persepsi, anggota organisasi tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan fisik yang diterima secara obyektif tetapi memberlakukan lingkungan mereka melalui informasi dan penciptaan makna. Lingkungan organisasi berasal dari pertukaran pesan

dan penciptaan makna oleh anggota organisasi. Pengorganisasian terjadi dalam konteks interaksi manusia. Lebih lanjut Weick (Griffin, 1997: 261) menganggap pengorganisasian sebagai proses hidup.

Teori informasi organisasi dipengaruhi oleh dua teori. Kedua teori tersebut merupakan teori sistem umum dan teori sosiokultural Darwin. Berikut akan dijabarkan lebih lanjut mengenai kedua teori yang berpengaruh terhadap teori informasi organisasi.

a. Teori Sistem Umum

Di dalam teori sistem umum, Kreps (1986: 100) menyatakan bahwa organisasi adalah sistem. Setiap sistem mengambil masukan dari lingkungannya. Organisasi melakukan sesuatu untuk melakukan proses masukan agar dapat menciptakan keluaran atau hasil yang akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari pernyataan yang dikemukakan oleh Kreps terlihat jelas bahwa organisasi membutuhkan informasi yang berasal dari lingkungannya. Informasi yang diterima dari lingkungan akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan informasi tersebut kemudian dapat diolah untuk dijadikan keluaran berupa kebijakan organisasi. Kebijakan tersebut merupakan keputusan yang dibuat berdasarkan informasi dari lingkungan yang bertujuan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut Weick (West & Turner, 2009: 337) teori sistem umum menjelaskan mengenai pengaruh informasi dari lingkungan luar organisasi dan untuk memahami pengaruh yang dimiliki organisasi terhadap lingkungan eksternalnya. Bagian yang terpenting di dalam teori ini ada pada sistemnya. Pace dan Faules (1998: 63) menyatakan bahwa konsep sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Sistem terdiri dari bagian-bagian yang membentuknya. Apabila terjadi gangguan pada salah satu sistemnya, maka akan memengaruhi keseluruhan dari sistem itu sendiri. Pace dan Faules (1998: 79) lebih lanjut menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya.

Sistem disini diibaratkan sebagai sebuah organisasi yang di dalamnya terdiri dari beberapa divisi dan anggota yang memiliki fungsi yang berbeda. Berbagai anggota tersebut di dalam kesehariannya akan lebih berfokus pada fungsinya masing-masing, yaitu pada tugas utamanya. Di dalam organisasi yang berbentuk kesatuan sistem perlu untuk melakukan pembagian dan pendistribusian informasi. Informasi yang akan dibagi bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Informasi yang dikirimkan ke masing-masing divisi dan anggota kemudian akan kembali diinterpretasi oleh anggota organisasi. Masing-masing divisi dan anggota hanya akan menyaring informasi yang diperlukan bagi kepentingan tugas divisi dan individualnya. Maka dari itulah, penyesuaian penting dilakukan oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan dengan cara menggabungkan informasi yang dibutuhkan. Penekanan disini terletak pada bagian-bagian di dalam sistem yang saling terkait sehingga di dalamnya terdapat saling ketergantungan satu sama lain.

Hasil pendistribusian informasi akan kembali diinterpretasikan oleh masing-masing anggota organisasi. Terkadang hasil interpretasi tersebut oleh anggota satu dengan yang lainnya dapat terjadi perbedaan. Perbedaan terletak di dalam mengartikan makna yang sebenarnya. Maka dari itulah, kegunaan sistem di sini adalah dengan melakukan kerjasama dalam menginterpretasikan pesan. Penginterpretasian yang berbeda di antara anggota organisasi dapat disebabkan oleh berbagai macam faktor. Salah satu diantaranya adalah tingkat pengetahuan yang berbeda antara anggota satu dengan yang lainnya.

b. Teori Sosiokultural Darwin

Untuk melengkapi teori informasi organisasi, selain terdapat teori sistem umum yang mempengaruhinya ada juga teori sosiokultural Darwin. Teori Darwin pada organisasi diterapkan oleh

Weick (Griffin, 1997: 265) dengan pertimbangan bahwa lingkungan sosio budaya diibaratkan sebagai hutan tempat kelangsungan hidup yang mementingkan tujuan akhir daripada mencapai tujuan yang dinyatakan organisasi. Papa, Tom, dan Barry (2008: 111) menambahkan bahwa lingkungan organisasi umumnya rumit dan sering bergejolak. Teori ini menggambarkan proses organisasi beradaptasi dengan lingkungan sosial dan budaya mereka.

Menurut Weick (West & Turner, 2009: 338) teori evolusi sosiokultural Darwin mendeskripsikan proses organisasi dalam mengumpulkan dan memahami informasi. Teori evolusi sosiokultural Darwin merupakan keyakinan Darwin bahwa hanya yang dapat beradaptasi yang dapat bertahan di dalam lingkungan yang penuh tantangan. Setiap organisasi memiliki tujuan berupa visi dan misi yang berbeda. Namun, tujuan utama yang dimiliki oleh semua organisasi adalah ingin tetap bertahan hidup. Organisasi memiliki interaksi sosial yang selalu terjadi di dalam kehidupannya. Di dalam interaksi sosial tersebut terdapat beragam informasi yang diterima organisasi. Dari sinilah, organisasi dihadapkan pada proses memahami informasi mengenai lingkungan.

Lingkungan selalu bersifat dinamis, sehingga organisasi harus dapat mengelola informasi untuk menentukan langkah yang akan diambil dalam usahanya untuk dapat tetap hidup dan bertahan. Campbell (West & Turner, 2009: 338) memperluas teori ini untuk

menjelaskan proses mengenai organisasi dan anggota mereka beradaptasi dengan kondisi sosial di sekitar mereka. Teori ini mempelajari mengenai perubahan yang dilakukan oleh individu dalam perilaku harapan mereka untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di dalam lingkungan sosial mereka.

Weick mengadaptasi teori evolusi sosiokultural untuk menjelaskan proses penyesuaian diri yang dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi berbagai terpaan informasi yang menerpanya setiap hari. Berbagai terpaan informasi yang diterima organisasi menimbulkan tekanan karena banyaknya jumlah informasi ataupun terdapat ambiguitas. Setiap informasi yang masuk ke organisasi tidak dapat diambil semua. Dibutuhkan proses pemilahan dan pemilihan informasi. Pemilahan informasi bertujuan agar informasi dapat dipilah terlebih dahulu antara yang dibutuhkan dan tidak dibutuhkan. Berdasarkan hasil pemilahan tersebut nantinya akan dipilih untuk dijadikan pertimbangan pembuatan kebijakan. Informasi yang diterima dari lingkungan tersebut nantinya akan dijadikan sebagai kebijakan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungannya. Adaptasi yang dilakukan oleh organisasi merupakan bentuk tanggapan organisasi terhadap lingkungannya.

Teori informasi organisasi memiliki tiga asumsi yang mendasarinya. Ketiga asumsi tersebut menurut Weick (West dan Turner, 2009: 339) adalah sebagai berikut :

1. Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi.
2. Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda-beda dalam hal ketidakjelasan.
3. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi.

Pada asumsi pertama menyatakan bahwa organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi. Asumsi ini melihat bahwa organisasi terdiri dari sekelompok manusia yang merupakan anggota di dalamnya. Setiap anggota di dalam organisasi tersebut hidup di dalam suatu lingkungan yang memiliki beragam informasi. Morissan (2013: 401) menerangkan bahwa pada asumsi pertama ini, organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi secara efektif dan untuk dapat mencapai tujuannya.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, organisasi memerlukan informasi dari lingkungannya. Tujuan diciptakan oleh organisasi agar dapat diusahakan pencapaiannya oleh seluruh anggota organisasi yang berada di dalamnya. Maka dari itu, diperlukan informasi yang berasal dari lingkungannya untuk dapat membantu pencapaian tujuan tersebut. Organisasi yang terdiri dari anggota-anggotanya berada di lingkungan yang terdiri dari beragam

informasi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan adalah dengan cara menentukan informasi dari lingkungan yang berguna bagi kepentingan organisasi.

Asumsi kedua menyatakan bahwa informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda-beda dalam hal ketidakjelasannya. Poin penting yang dimaksudkan adalah mengenai adanya ambiguitas yang ada di dalam informasi. Terkadang informasi yang diterima memiliki ambiguitas, sehingga diperlukan interpretasi yang baik di dalam mengartikan informasi tersebut. Miller (2009: 67) mengatakan bahwa di dalam proses memahami lingkungannya menunjukkan bahwa anggota organisasi yang berbeda akan mengartikan input informasi dengan arti yang berbeda dan karenanya menciptakan lingkungan informasi yang berbeda.

Pada asumsi yang kedua ini Morissan (2013: 401) menyatakan bahwa dengan kata lain, suatu informasi dapat memiliki lebih dari satu makna sehingga dapat menimbulkan multitafsir. Organisasi selalu bergantung pada informasi dan menerima informasi dalam jumlah besar. Tantangannya terletak pada kemampuan organisasi untuk memahami informasi yang diterima. Kreps (1986: 111) menambahkan bahwa ambiguitas diselesaikan organisasi melalui proses dalam melakukan pengumpulan informasi.

Weick (West & Turner, 2009: 340) mengatakan bahwa pesan-pesan seringkali ambigu. Ambiguitas merujuk pada pesan-pesan yang rumit, tidak pasti, dan tidak dapat diprediksi. Untuk dapat mengurangi adanya ambiguitas pesan yang diterima, dibutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap informasi yang ada di dalam pesan. Untuk itulah, organisasi memerlukan suatu perencanaan untuk dapat mengurangi ambiguitas pada pesan. Apabila organisasi salah menginterpretasikan makna pesan yang sesungguhnya, maka terdapat kekhawatiran akan menimbulkan terjadinya resiko.

Berbagai upaya dilakukan organisasi untuk dapat mengurangi adanya ambiguitas informasi. Untuk itulah, di dalam asumsi yang ketiga ini Weick mengemukakan bahwa organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ambiguitas pada informasi. Asumsi ini menegaskan bahwa pemrosesan informasi yang dilakukan oleh organisasi memerlukan keterlibatan dari sekelompok orang. Sekelompok orang yang dimaksud adalah anggota organisasi itu sendiri. Morissan (2013: 401) mengatakan bahwa proses mengurangi ambiguitas merupakan kegiatan bersama diantara para anggota organisasi. Kerjasama yang dilakukan diantara anggota-anggota organisasi akan lebih memudahkan pemahaman dalam penerimaan informasi. Diperlukannya keterlibatan dari beberapa anggota organisasi dikarenakan sebuah organisasi terdiri dari berbagai divisi dan anggota yang saling memiliki ketergantungan satu sama lain. Ketergantungan diantara divisi ataupun anggota dimaksudkan

untuk dapat mengurangi ambiguitas pada informasi yang diterima organisasi.

Di dalam teori informasi organisasi hal yang penting dan perlu diperhatikan adalah pada proses organisasi menginterpretasikan informasi yang diterima dari lingkungannya. Proses ini penting bagi organisasi demi keberlangsungan hidup organisasi agar dapat tetap bertahan terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya. Pace dan Faules (1998: 80) menyatakan bahwa di antara organisasi dan lingkungan terjadi suatu transaksi. Lebih lanjut mengistilahkan organisasi sebagai kondisi pasar, persaingan, hukum-hukum dan peraturan, teknologi. Anggota organisasi tidak hanya sekedar bereaksi dalam menghadapi lingkungan di sekitar mereka. Namun, mereka juga berkreasi dan menciptakan. Mereka membuat lingkungan mereka melalui adanya interaksi dan penciptaan makna yang dilakukan.

Weick (Morissan, 2013: 399) melihat organisasi sebagai suatu sistem yang menerima berbagai informasi yang membingungkan dan multitafsir dari lingkungannya dan berusaha untuk memahaminya. Kreps (1986: 117) menambahkan mengenai ambiguitas, yaitu tingkat pengertian pesan yang direspon anggota organisasi. Beberapa aspek ketidakjelasan adalah tingkat ambiguitas, kompleksitas, dan ketidakjelasan pesan. Teori informasi organisasi juga menjelaskan adanya prinsip-prinsip ambiguitas. Menurut Weick (West & Turner, 2009: 346) organisasi menggunakan tiga prinsip ketika menghadapi ambiguitas.

Prinsip yang pertama adalah sebuah organisasi harus menganalisis hubungan antara ambiguitas pada informasi, aturan yang dimiliki organisasi untuk menghilangkan ambiguitas tersebut, dan siklus komunikasi yang harus digunakan. Ketiga variabel yang ada di dalam prinsip ambiguitas ini kemungkinan akan menghasilkan beberapa kesimpulan. Jika terjadi ambiguitas pada pesan yang diterima, maka memiliki kemungkinan untuk menggunakan sedikit aturan dalam rangka mengurangi ambiguitas. Namun sebagai akibatnya, organisasi harus menggunakan lebih banyak siklus komunikasi untuk dapat mengurangi tingkat ambiguitas dalam informasi tersebut. Organisasi akan terlebih dahulu mempelajari pesan untuk menentukan aturan dan siklus komunikasi yang akan digunakan agar meminimalkan ambiguitas.

Prinsip yang kedua berkaitan dengan asosiasi antara jumlah aturan yang dibutuhkan dan jumlah siklus yang dapat digunakan untuk mengurangi ambiguitas. Apabila organisasi hanya memiliki sedikit aturan untuk mengurangi ambiguitas yang ada, maka akan memerlukan lebih banyak siklus yang dibutuhkan untuk dapat mengurangi adanya ambiguitas. Begitu pula sebaliknya, apabila aturan yang disediakan organisasi terhadap anggotanya banyak, maka siklus yang dibutuhkan akan lebih sedikit. Untuk prinsip yang kedua ini terdapat hubungan yang berbanding terbalik antara aturan dan siklus komunikasi.

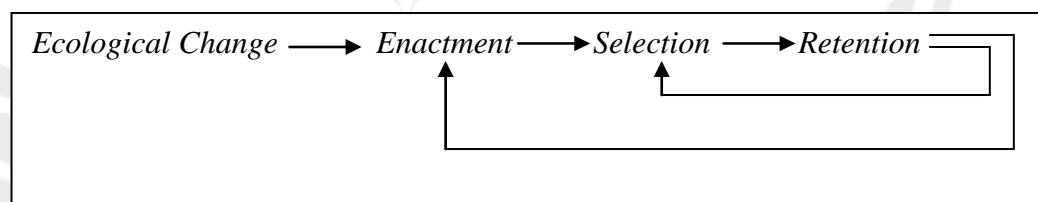
Prinsip ketiga berkaitan dengan hubungan langsung antara jumlah siklus yang digunakan dengan jumlah ambiguitas yang tersisa. Untuk

dapat mengurangi ambiguitas diperlukan banyak siklus komunikasi yang harus digunakan. Pada prinsip ini lebih menekankan pada hubungan yang berbanding lurus antara banyaknya jumlah siklus yang digunakan akan menimbulkan banyaknya pengurangan ambiguitas.

Untuk dapat mengurangi terjadinya ambiguitas yang terdapat dalam pesan yang diterima dibutuhkan proses yang kompleks. Weick (West & Turner, 2009: 347-348) menyebutkan tiga tahapan dalam proses evolusi organisasi untuk dapat memahami dan memberikan makna pada informasi yang diterima. Di dalam ketiga tahapan tersebut juga tidak terlepas dari adanya aturan dan siklus komunikasi. Berikut adalah ketiga tahapan tersebut :

GAMBAR 1

Fase pengorganisasian dan Umpan Balik



Sumber : Weick, 1969: 87 (Kreps 1986: 124)

1. *Enactement*

Tahap pertama dalam proses untuk mengurangi ambiguitas adalah tahap penerimaan informasi. Papa, Tom dan Barry (2008: 113) mengatakan bahwa di dalam tahapan *enactment* ini, manusia tidak hanya pasif dalam menanggapi

lingkungannya. Manusia secara efektif dan selektif melakukan penafsiran terhadap lingkungannya dengan melihat adanya ambiguitas dalam informasi yang dimilikinya. Selanjutnya, West dan Turner (2009: 347) memberikan definisi mengenai *enactement*, yaitu interpretasi dari informasi yang diterima organisasi. Di dalam tahapan ini, organisasi akan melakukan analisis terhadap input-input yang diterimanya. Berdasarkan input tersebut, organisasi dapat menentukan jumlah ambiguitas yang terjadi sekaligus memberikan pemaknaan terhadap informasi.

Morissan (2013: 405-406) menyatakan bahwa pada tahapan ini, orang akan memberikan perhatiannya terhadap rangsangan atau stimuli dan mengetahui akan adanya ambiguitas. Penerimaan informasi mengacu pada proses bagaimana suatu informasi diterima dan diinterpretasikan oleh organisasi. Weick percaya bahwa tahap *enactment* ini penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Pada tahap penerimaan informasi atau *enactment* ini, maka seseorang memberikan perhatiannya terhadap informasi yang diterimanya yang menyebabkan ia mengetahui atau sadar terhadap adanya ambiguitas. Dengan kata lain orang itu akan fokus pada satu masalah tertentu.

Kreps (1986: 123) mengatakan bahwa tahapan ini penting dilakukan untuk dapat melakukan pengambilan keputusan. Organisasi akan memerlukan banyak pertimbangan untuk dapat mengurangi ambiguitas. Jumlah aturan dan berbagai siklus yang ada akan kembali dipertimbangkan. Jika diantara aturan, siklus, maupun keduanya dirasa kurang dalam mengurangi ambiguitas, maka organisasi akan menganalisis keefektivitasan aturan dan siklus yang telah ada. Apabila aturan yang dimiliki organisasi dirasa kurang memadai untuk mengurangi adanya ambiguitas, maka organisasi harus melihat pada berbagai siklus komunikasi yang ada.

2. Seleksi

Morissan (2013: 406) mendefinisikan seleksi sebagai proses pengurangan ambiguitas yang kedua ini sebagai suatu proses anggota organisasi dalam menerima sejumlah informasi yang dianggap relevan dengan persoalan dan menolak informasi lain yang dinilai tidak relevan. Lebih lanjut West dan Turner (2009: 347) menyatakan bahwa seleksi adalah pemilihan metode terbaik untuk mendapatkan informasi. Setelah pada tahapan *enactement* organisasi menggunakan dan menganalisis berbagai aturan dan siklus yang akan digunakan untuk dapat menginterpretasikan informasi yang ambigu, tahap selanjutnya adalah seleksi.

Di dalam tahap seleksi ini, organisasi akan melakukan analisis informasi yang telah diketahui untuk kemudian memilih metode terbaik untuk mendapatkan tambahan informasi. Pemilihan metode ini digunakan untuk dapat mengurangi ambiguitas. Pada tahap inilah, organisasi harus dapat membuat keputusan mengenai aturan dan siklus yang akan digunakan. Apabila aturan yang dimiliki organisasi sedikit, maka akan menjadi kurang memadai dalam menjelaskan ambiguitas dalam informasi, sehingga organisasi perlu untuk menciptakan siklus komunikasi. Kreps (1986: 123) menambahkan bahwa dengan adanya aturan tambahan dan siklus yang dipilih untuk mengurangi ambiguitas pada informasi, memungkinkan organisasi untuk lebih mengerti dan bereaksi terhadap masukan.

3. Retensi

Retensi adalah ingatan kolektif yang memungkinkan orang untuk mencapai tujuan (West dan Turner, 2009: 348). Setelah organisasi melakukan analisis terhadap aturan dan siklus komunikasi dalam mengurangi ambiguitas. Organisasi kemudian terlibat dalam tahapan yang terakhir dari tahapan dalam mengurangi ambiguitas yang dikemukakan oleh Weick, yaitu retensi.

Pada tahapan ini, menurut Morissan (2013: 408) informasi yang disimpan nantinya akan digabungkan dengan informasi lainnya yang sudah ada yang akan digunakan organisasi dalam melaksanakan kegiatannya di masa depan. Kreps (1986: 123) menambahkan bahwa berbagai siklus komunikasi yang dikembangkan dan digunakan oleh organisasi untuk memproses informasi yang tidak jelas akan dievaluasi untuk kegunaan mereka. Miller (2009: 68) mengatakan bahwa aturan dan siklus komunikasi yang digunakan dalam mengurangi adanya ambiguitas dalam informasi kadang efektif, namun dapat juga tidak efektif. Apabila efektif dalam mengatasi situasi informasi yang dianggap tidak jelas tersebut, maka di dalam tahapan retensi ini terdapat usulan mengenai aturan dan siklus komunikasi tersebut untuk digunakan di masa depan. Aturan dan siklus komunikasi yang berhasil tersebut akan disimpan untuk digunakan lagi di masa depan apabila terjadi ambiguitas serupa.

F. Kerangka Konsep

Untuk dapat tetap mempertahankan eksistensinya, organisasi harus selalu tanggap terhadap lingkungan informasi di sekitarnya. Informasi yang diterima dari lingkungan selanjutnya dilakukan proses oleh organisasi untuk dapat membuat suatu kebijakan bagi keberlangsungan

hidup organisasi. Proses tersebut terdiri dari mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan kembali informasi. Kebijakan merupakan hasil akhir dari keluaran organisasi yang masukannya berawal dari informasi. Informasi yang masuk ke dalam organisasi selanjutnya diinterpretasi oleh anggota organisasi. Kreps (1986: 111) menjelaskan bahwa kita bergabung dengan orang lain untuk bekerjasama menginterpretasikan masalah yang kompleks dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan bersama. Anggota yang berada di dalam organisasi merupakan sekumpulan orang yang saling berhubungan dan bergantung satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Hasil informasi yang telah diinterpretasikan oleh anggota organisasi seringkali mengalami ambiguitas. Weick (Griffin, 1997: 262) menggunakan istilah ambiguitas untuk menunjukkan kekurangan informasi. Organisasi kemudian mencari lebih banyak fakta dan cara untuk menafsirkannya. Kreps (1986: 114) menambahkan bahwa pada intinya, anggota organisasi berusaha untuk mengubah ambiguitas informasi menjadi lebih dapat diprediksi. Pace dan Faules (1998: 80) mengatakan bahwa ambiguitas berarti tingkat ketidakpastian atau kesamar-samaran yang dihadapi para anggota organisasi. Pengorganisasian membantu mengurangi ambiguitas mengenai informasi yang diperoleh para anggota organisasi ketika mereka mencoba membuat keputusan untuk keselamatan dan keberhasilan organisasi.

Untuk dapat mengatasi ambiguitas tersebut, dibutuhkan suatu kerangka kerja. Hal tersebut dilakukan untuk dapat membantu mempermudah proses penyaringan interpretasi data. Hal ini dapat dibantu melalui tiga proses tahapan usaha untuk mengurangi ambiguitas. Kreps (1986: 122) mengatakan bahwa dalam proses organisasi, terdapat tiga tahapan utama, yaitu *enactment*, seleksi dan retensi. Aturan dan siklus digunakan dalam masing-masing tahapan ini, yang tingkat ambiguitasnya dari masukan dipastikan terlebih dahulu untuk kemudian dipilih aturan yang sesuai. Dalam masing-masing tahapan tersebut, informasi di proses melalui aturan dan siklus komunikasi yang ada.

Pada tahapan pertama untuk mengurangi ambiguitas yang terdapat dalam informasi adalah *enactment*. Tahapan ini merupakan tahapan awal organisasi dalam menginterpretasikan informasi yang diterima dari lingkungannya. Banyak pertimbangan yang harus dipikirkan organisasi terkait informasi yang diterima, terlebih jika memiliki ambiguitas terhadap maknanya. Untuk dapat membantu menginterpretasikan informasi tersebut, organisasi harus melihat aturan dan siklus komunikasi yang mereka miliki. Kreps (1986: 123) mengatakan bahwa organisasi menetapkan makna dari peristiwa informasi yang mereka terima melalui proses dekoding.

Tahapan kedua, yaitu seleksi menurut West dan Turner (2009: 347) menyatakan bahwa seleksi adalah pemilihan metode terbaik untuk mendapatkan informasi. Di dalam tahapan ini, organisasi harus dapat

memilih metode yang akan digunakan untuk dapat mengurangi ambiguitas yang ada di dalam informasi. Weick (Kreps, 1986: 114) mengatakan bahwa usaha anggota organisasi untuk mengurangi ambiguitas dengan menghasilkan informasi menggunakan aturan dan siklus. Metode yang ada berupa aturan dan siklus dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kepastian makna dan mengarahkan perilaku yang dipilih untuk membuat keputusan.

Tahapan ketiga, yaitu retensi merupakan tahapan terakhir yang dilakukan organisasi dalam rangka mengurangi ambiguitas. Menurut Weick (West dan Turner, 2009: 348) retensi adalah ingatan kolektif yang memungkinkan orang untuk mencapai tujuan. Usaha organisasi untuk mengatasi ambiguitas informasi akan dijadikan sebagai bahan pembelajaran untuk meresponnya di masa yang akan datang apabila menghadapi hal yang serupa.

Selain ketiga tahapan untuk mengurangi ambiguitas yang terdapat di dalam pesan yang diterima organisasi, terdapat beberapa konsep penting. Konsep-konsep tersebut adalah kebijakan, lingkungan informasi, ketidakjelasan informasi, aturan, dan siklus. Berikut akan diperinci satu-persatu :

1. Kebijakan

PT KAI (Persero) dalam usahanya untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya mengambil langkah untuk membuat suatu kebijakan. Diharapkan dengan adanya kebijakan yang dibuat dengan memperhatikan lingkungannya akan dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Kebijakan menurut Carl Friedrich (Makinuddin dan Sasongko, 2006: 18) adalah adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencari tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

2. Lingkungan Informasi

Menurut Weick (West & Turner, 2009: 341) menyatakan bahwa lingkungan informasi adalah konsep inti untuk memahami organisasi dibentuk dan juga dalam mereka memproses informasi. Di dalam suatu organisasi terdapat anggota sebagai bagian dari organisasi tersebut. Kehidupan yang dijalani oleh organisasi beserta anggota-anggotanya memiliki banyak informasi yang masuk. Informasi tersebut kemudian harus bisa di proses dan diinterpretasikan dengan baik.

Banyaknya jumlah informasi yang masuk juga mengakibatkan organisasi harus jeli dalam menyeleksi dan menyaring informasi. Organisasi harus memutuskan informasi apa yang

dibutuhkan dan tidak dibutuhkan. Maka dari itulah, Weick (West & Turner, 2009: 341) mendefinisikan lingkungan informasi sebagai ketersediaan dari semua rangsangan dalam sebuah organisasi.

Ditambahkan lebih lanjut oleh Weick, bahwa disini terdapat dua tugas utama yang harus dilaksanakan. Kedua tugas utama ini oleh organisasi dilakukan untuk dapat mengelola dengan baik berbagai sumber informasi yang ada. Berikut adalah dua tugas utama yang dimaksud:

- a.) Mereka harus menginterpretasikan informasi eksternal yang ada dalam lingkungan informasi mereka.
- b.) Mereka harus mengoordinasikan informasi untuk membuatnya bermakna bagi anggota-anggota organisasi dan tujuan organisasi.

3. Ketidakjelasan Informasi

Keberlangsungan hidup organisasi tergantung pada informasi yang diterimanya. Informasi tersebut menerpa organisasi setiap harinya dalam jumlah yang banyak dan juga pesan yang beragam. Berdasarkan penerimaan yang dilakukan oleh organisasi, maka organisasi dituntut untuk mampu memahami informasi tersebut. Informasi yang diterima oleh organisasi memungkinkan berasal dari berbagai sumber di sekitar lingkungan mereka. Untuk itulah, organisasi harus dapat menginterpretasikan informasi dengan baik untuk selanjutnya menentukan siapa (divisi atau anggota) yang paling

mampu dalam memahami informasi tersebut. Informasi yang diterima kemudian kembali di analisis apakah berbagai divisi yang ada di organisasi membutuhkan informasi tersebut.

Weick (West & Turner, 2009: 342) menekankan bahwa tantangan yang dihadapi oleh sebuah organisasi bukanlah karena terlalu sedikit dalam menerima atau memiliki informasi melainkan penerimaan informasi yang diterima organisasi dalam jumlah yang sangat besar. Penerimaan informasi yang jumlahnya sangat besar tersebut menimbulkan potensi yang membuat organisasi dapat melakukan banyak interpretasi. Organisasi memiliki tujuan dalam menerima banyaknya informasi yang diterima. Tujuannya adalah memberikan makna bagi lingkungan informasi untuk selanjutnya mencoba membuat dan mengembangkan sebuah rencana tindakan. Berdasarkan rencana tindakan yang dikembangkan itulah, organisasi beserta anggota-anggotanya dapat mencapai tujuan.

4. Aturan

Weick (West & Turner, 2009: 343) mengajukan dua strategi yang penting untuk dilakukan oleh organisasi dalam membantu mengurangi adanya ambiguitas pada pesan. Strategi tersebut adalah dengan cara menentukan aturan-aturan untuk mengurangi ambiguitas dalam pesan dan pemilihan terhadap respons yang akan dilakukan terhadap informasi yang diterima. Selanjutnya, dijelaskan oleh Weick bahwa aturan adalah panduan yang disusun oleh organisasi untuk

menganalisis ambiguitas sebuah pesan sekaligus untuk menuntun respons-respons terhadap informasi.

Morissan (2013: 404) mengatakan bahwa aturan adalah seperangkat kriteria yang digunakan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan untuk mengurangi ambiguitas. Griffin (Morissan, 2013: 404) menambahkan bahwa aturan bersama adalah tanggapan yang sudah tersedia yang terbukti berhasil pada masa lalu dan telah menjadi prosedur kerja standar. Aturan bersama dapat berupa aturan tertulis ataupun aturan tidak tertulis yang telah menjadi kebijakan organisasi mengenai bagaimana mengelola atau memproses informasi.

Aturan dapat digunakan untuk menuntun anggota organisasi mengurangi ambiguitas yang mereka dapatkan dari adanya penerimaan informasi. Weick (West dan Turner, 2009: 344) menjelaskan bahwa dalam aturan akan dijelaskan secara rinci untuk menghadapi adanya ambiguitas pada informasi. Aturan yang dibuat bertujuan untuk memberikan respons terhadap suatu pesan yang diterima. Weick kembali menambahkan mengenai aturan yang dapat mengakibatkan organisasi untuk melakukan pemilihan siklus komunikasi. Hal ini bertujuan untuk mengurangi ambiguitas yang terdapat dalam pesan. Aturan-aturan ini terdiri dari durasi, personel, keberhasilan dan usaha.

Durasi adalah langkah pengambilan keputusan yang dibuat oleh organisasi untuk melakukan komunikasi dengan meminimalan waktu yang digunakan. Di dalam durasi ini terdapat pemutusan jalur yang perlu dilakukan untuk mengurangi penundaan penerimaan informasi yang dibutuhkan. Organisasi di dalam kehidupannya dikejar oleh waktu, sehingga dengan adanya aturan mengenai durasi ini anggota dapat mengklarifikasi informasi yang dibutuhkan dalam tugasnya dengan menghubungi orang atau departemen yang tepat. Aturan kedua adalah personel, menurut Weick (West & Turner, 2009: 344) personel adalah aturan yang menyatakan bahwa orang yang paling paham akan permasalahan harus menjadi sumber daya kunci untuk mengurangi ambiguitas. Hal ini berhubungan dengan aturan mengenai durasi yang telah disampaikan sebelumnya. Pemilihan orang atau departemen yang tepat dibutuhkan untuk dapat mengurangi ambiguitas yang muncul dalam pesan.

Selanjutnya terdapat keberhasilan yang merupakan suatu aturan yang tengah digunakan oleh organisasi berdasarkan dari pengaruh yang telah dihasilkan sebelumnya. Maksud dari pernyataan ini adalah penggunaan komunikasi yang saat ini sedang digunakan oleh organisasi merupakan hasil dari rencana komunikasi yang telah terbukti efektif untuk mengurangi ketidakjelasan di masa lalu. Terakhir adalah usaha, yaitu aturan yang mempengaruhi organisasi untuk menentukan keputusan yang akan dibuat berdasarkan

munculnya ambiguitas. Sehingga, ambiguitas yang ada di dalam informasi di upayakan menjadi sekecil mungkin.

5. Siklus

Weick (West & Turner, 2009 : 345) menyatakan bahwa siklus adalah serangkaian perilaku komunikasi yang berfungsi untuk mengurangi ambiguitas. Perilaku komunikasi akan muncul di organisasi dalam menanggapi penerimaan informasi yang dirasa tidak jelas. Morissan (2013: 402) menambahkan bahwa ketika anggota organisasi berkomunikasi untuk mengurangi ambiguitas maka mereka akan melalui serangkaian siklus komunikasi. Siklus komunikasi sering kali disebut dengan istilah “rutinitas kerja” yang memungkinkan anggota organisasi melakukan klarifikasi terhadap hal-hal yang belum jelas. Organisasi membutuhkan usaha untuk dapat mengurangi ambiguitas tersebut. Terdapat tiga tahapan yang digunakan dalam mengurangi ambiguitas, yaitu : tindakan, respons, dan penyesuaian.

Tindakan adalah perilaku komunikasi yang digunakan seseorang untuk menunjukkan adanya ambiguitas yang tengah dihadapinya. Seseorang yang sedang mengalami ambiguitas dalam penerimaan informasi yang ia terima, maka akan menunjukkan suatu perilaku komunikasi. Perilaku komunikasi yang ditunjukkan merupakan usaha yang dilakukannya untuk dapat mengurangi ambiguitas yang diterimanya.

Respon merupakan reaksi yang ditimbulkan sebagai akibat adanya ambiguitas yang dirasakan. Untuk mengurangi ambiguitas dibutuhkan klarifikasi mengenai ambiguitas pada informasi tersebut. Selanjutnya, tahapan terakhir setelah adanya tindakan dan respons adalah penyesuaian. Penyesuaian merupakan hasil keputusan yang telah dibuat oleh organisasi berdasarkan hasil dari respons terhadap ambiguitas dalam informasi .

Di dalam proses memahami informasi terdapat hal terpenting yang berpengaruh, yaitu umpan balik. Weick (West & Turner, 2009 : 345) menggunakan istilah rangkaian interaksi ganda untuk menjelaskan siklus tindakan, respons, dan penyesuaian dalam pertukaran informasi. Rangkaian interaksi ganda dipergunakan organisasi untuk membantu mengurangi ambiguitas pada informasi. Di dalam siklus ini, pertukaran komunikasi diantara sesama anggota sangat dibutuhkan untuk mengurangi tingkat ambiguitas yang terjadi.

Weick menambahkan bahwa yang terpenting bukan pada pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi melainkan hubungan diantara para anggota yang terjalin. Setiap anggota memiliki tingkat pengetahuan yang berbeda-beda. Sebuah organisasi akan dapat mengurangi ambiguitas dalam informasi yang diterima apabila terdapat kerjasama diantara para anggotanya dalam menginterpretasikan pesan. Anggota organisasi saling bekerjasama dalam mengisi kekurangan satu sama lain. Anggota yang lebih

berpengalaman terhadap ketidakjelasan yang ada di dalam informasi dapat membantu anggota yang masih kurang berpengalaman untuk dapat menginterpretasikannya. Kerjasama inilah yang dimaksud dalam hubungan penting diantara anggota karena di dalamnya akan terjadi pertukaran komunikasi.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis dan Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Nawawi (1992: 209) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menjangkau informasi, dari kondisi sewajarnya dalam kehidupan suatu obyek, dihubungkan dengan pemecahan suatu masalah, baik dari sudut pandang teoritis maupun praktis. Di dalam penelitian kualitatif terdapat ciri-ciri yang membedakannya dengan jenis penelitian lainnya. Ciri-ciri tersebut menurut Nawawi (1992: 210-213) ada tiga macam, yaitu :

- a. Sumber data dalam kondisi sewajarnya. Maksud dari pernyataan ini adalah penelitian dilakukan dalam situasi sehari-hari yang bersifat wajar tanpa harus dirubah ataupun dipersiapkan khusus guna kepentingan penelitian.
- b. Penelitian tergantung pada kemampuan peneliti dalam mempergunakan instrumen (alat) yang tidak merubah situasi

sewajarnya, menjadi situasi yang berbeda dari yang berlangsung sehari-hari di lingkungan sumber datanya. Di sini peneliti berusaha untuk memahami setiap makna yang tampak dalam setiap sumber data yang dikumpulkannya.

- c. Data yang dikumpulkan bersifat deskriptif. Di dalam penelitian kualitatif, sumber data utama umumnya berbentuk informasi berupa uraian maupun kalimat-kalimat yang diperoleh dari sumber data. Untuk itulah, terdapat beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan oleh peneliti dalam rangka mengumpulkan data.

Tipe penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Menurut Silalahi (2010: 27) penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting* sosial, atau hubungan. Pada penelitian ini akan fokus pada pertanyaan “bagaimana” dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti, dan lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting.

2. Metode Penelitian

Menurut Subyantoro dan Suwanto (2007: 65) metode penelitian adalah cara kerja untuk dapat memahami obyek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian berupa fenomenologi. Menurut Semiawan (2010 : 40-41) Fenomenologi adalah bagian dari metode kualitatif. Fenomenologi sebenarnya berarti “membiarkan

gejala-gejala yang disadari” tersebut menampakkan diri. Sesuatu akan nampak sebagaimana dia adanya. Masalah utama yang hendak di dalami dan dipahami metode ini adalah arti atau pengertian, struktur dan hakikat dari pengalaman hidup seseorang atau kelompok atas suatu gejala yang dialami. Pengertian yang dimaksud seperti yang diungkapkan oleh Max Weber yaitu ‘Verstehen’ atau pemahaman mendalam.

3. Subyek Penelitian

Subyek pada penelitian ini adalah tiga orang narasumber dari dua unit berbeda. Narasumber tersebut adalah dua orang dari unit VP *Public Relations*, yaitu Manajer humas eksternal dan staff muda visual media komunikasi. Satu orang narasumber lagi berasal dari unit EPMC, yaitu manajer EPMC yang menangani konstruksi kebijakan sistem *boarding pass*.

4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT KAI (Persero) yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung.

5. Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam. Bungin (2007: 108) memberikan definisinya mengenai wawancara mendalam, yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil betatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai,

dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Menurut Subyantoro dan Suwanto (2007: 97) tujuan wawancara adalah mengumpulkan data atau informasi (keadaan, gagasan/ pendapat, sikap/ tanggapan, keterangan, dan sebagainya) dari suatu pihak tertentu. Blaxter, Christina, dan Malcolm (2006: 261-262) menambahkan bahwa terdapat dua alat yang dapat digunakan dalam wawancara, yaitu menggunakan mesin perekam dan membuat catatan berupa intisari dari pokok-pokok pembicaraan dalam proses wawancara.

6. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (1996: 103) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Selanjutnya, Miles dan Huberman (Silalahi, 2010: 339-341) mengatakan lebih lanjut bahwa kegiatan analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagai suatu proses siklus dan interaktif pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data yang disebut “analisis”.

a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian,

dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan *final*nya dapat ditarik dan diverifikasi.

b. Penyajian Data

Penyajian data, yaitu sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui data yang disajikan akan dapat dilihat dan dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

c. Penarikan Kesimpulan

Ketika kegiatan pengumpulan data dilakukan, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Mula-mula kesimpulan belum jelas, tetapi kemudian kian meningkat menjadi lebih terperinci.